

Bénévoles aux côtés des salariés



Nos deux Comités de Bassin d'Emploi accompagnent le développement et la consolidation des activités et emplois associatifs.

Cet accompagnement prend en compte l'une des spécificités du monde associatif : les employeurs, administrateurs de la structure sont des bénévoles. Ce mode de fonctionnement mérite que l'on accorde une attention toute particulière au bénévolat, même si, en tant que Comité de Bassin d'Emploi, on se concentre sur l'emploi dans les associations.

C'est pourquoi un certain nombre d'actions portées par les CBE sont aussi destinées aux bénévoles dans leurs fonctions de dirigeants associatifs. Un programme de professionnalisation a ainsi été mené en 2005 pour permettre aux responsables salariés et bénévoles de se doter d'outils et de connaissances dans les domaines du financement, de la gestion des ressources humaines, de la communication, de la comptabilité/gestion, pour faire des choix stratégiques dans un contexte en pleine évolution.

Ce Plus pour l'emploi est pour nous l'occasion de continuer dans ce sens en vous proposant un numéro spécial bénévolat. Vous trouverez ici soulevées les problématiques de leur recrutement, des relations bénévoles/salariés, et des informations pratiques.

Vous trouverez joint à ce numéro un questionnaire dont l'objectif est d'évaluer notre publication qui existe depuis 1999. Nous souhaitons en effet prendre en compte vos remarques, vos besoins en informations, ..., pour vous adresser un journal toujours plus en adéquation avec vos attentes. Nous comptons sur vous pour nous le faire parvenir complété.

Bernard CHARLES
Président du CBE de Lille

A la loupe

Le recrutement des bénévoles

Quelques pistes

Dans le cadre du programme de formation proposé par les CBE aux dirigeants associatifs, une rencontre a été organisée fin 2005 sur le thème du bénévolat. Une quarantaine de dirigeants salariés et bénévoles a pu débattre sur ce thème. Beaucoup de sujets ont été abordés, nous avons choisi ici de nous concentrer sur le recrutement des bénévoles.

On définit le bénévole comme "celui qui s'engage librement pour mener une action non salariée, en direction d'autrui, en dehors de son temps professionnel ou familial". Dans les associations employeuses, on peut distinguer deux types de bénévoles :

- les bénévoles administrateurs qui portent le projet de l'association, sont employeurs et en ont la responsabilité
- les bénévoles que l'on nommera ici "opérationnels" qui donnent de leur temps pour aider l'association dans son action quotidienne.

On s'attachera ici à décrire les différentes phases à observer pour recruter des bénévoles administrateurs et des bénévoles opérationnels, avec les témoignages d'associations qui ont participé à la réunion organisée par les CBE sur le thème du bénévolat.

Un préalable : définir les besoins de l'association

D'une manière générale, beaucoup d'associations

expriment le manque de bénévoles dont elles souffrent et souhaitent se mettre en recherche active.

Avant de se lancer dans un processus de recrutement, il s'agit de déterminer les besoins concrets et réels de l'association en bénévoles : Combien ? A quels postes ? Sur quelle durée ? Pour faire quoi ? Quelles compétences nécessaires ? "Un bénévole doit savoir pourquoi il entre dans une association, ce qu'il va y faire, dans quel cadre", souligne M. Clément, Président de France Bénévolat, association qui met en relation l'offre et la demande de bénévoles. A cet effet, des fiches de postes peuvent être réalisées (cf. tableau page suivante).

Pour exprimer ces besoins, il convient de mettre à plat l'organisation actuelle de l'association : qui fait quoi, avec qui ? "Il est nécessaire de poser l'organigramme de la structure", indique M. Denel, administrateur général du LUC (Lille Université Club).

Autant que possible, la

Le bénévolat français en chiffres

10 millions de bénévoles dans les associations dont 3 millions sont des bénévoles réguliers

Sur ces 3 millions :

- 29% sont des actifs
- 50% des retraités
- 23,9% ont moins de 30 ans
- 18,2% ont entre 30 et 39 ans
- 17,9% ont entre 40 et 49 ans
- 14,4% ont entre 50 et 59 ans
- 25,6% ont plus de 60 ans

fonction de chacun doit être déterminée.

Les différentes instances qui régissent l'organisation de l'association (conseil d'administration, bureau, réunions de travail...) et leur fonctionnement doivent aussi être interrogés : quel cadre l'association offre-t-elle à des bénévoles administrateurs ? Sur quels "postes" a-t-elle des difficultés de recrutement ou de maintien ? On pense ici notamment aux postes à responsabilité qui demandent un fort engagement et font parfois peur comme ceux de président, trésorier et secrétaire.

Une fois les objectifs et les besoins définis, il s'agit de les prioriser pour concen-

A la loupe (suite)

trer les efforts de "prospection" là où cela est pertinent.

Comment faire connaître les besoins en bénévolat?

Deux objectifs doivent être poursuivis par une association en recherche de bénévoles : se faire connaître et regarder dans son environnement proche quelles ressources humaines elle peut mobiliser. Ainsi, **pour trouver des bénévoles opérationnels**, elle pourra communiquer vers deux types de publics : les adhérents/usagers de l'association et le grand public. Elle s'appuiera sur différents moyens d'information que sont le journal de l'association, l'affichage, des interventions lors de manifestations organisées vers les adhérents, les sites web de mise en relation de l'offre et de la demande tel que celui de France Bénévolat...

Pour **rechercher des bénévoles administrateurs**, on s'engage dans une autre démarche plus longue et de proximité : le repérage et l'accompagnement de personnes déjà bénévoles dans l'association, de parte-

naires proches, d'usagers, vers une prise de responsabilité plus importante. *"Une association qui s'adresserait à France Bénévolat pour recruter un président fait fausse route. Pour une telle fonction à responsabilité, on ne peut pas passer par une annonce mais par une stratégie d'accompagnement des bénévoles à l'intérieur de la structure."* rappelle M. Clément de France Bénévolat.

La qualité et la clarté du fonctionnement des instances de l'association (conseil d'administration, bureau) faciliteront cet accompagnement. De plus, pour lever les peurs que peuvent engendrer les postes de président et trésorier, il faut également être au clair et transparent sur la situation financière de l'association.

Quelles informations mettre en avant?

C'est **le projet de l'association** qui doit d'abord être exprimé : *"La ligne directrice de l'association et son éthique doivent être claires. Pour ma part, j'insiste sur le projet, et dis : si vous vous reconnaissez, rejoignez-nous"*, précise M. Verspeeten, Prési-



dent de l'association Cimade, association de défense des droits de l'Homme.

Il s'agit également de **positiver le message**, *"de montrer que l'association présente des perspectives, qu'elle n'est pas dans le train-train"*, indique M. Clément de France Bénévolat.

Si l'on précise le profil recherché, il faut également **signifier ce que le bénévole pourra recevoir en retour** (formation, défraiements...).

Quel accueil, quelle intégration?

Lorsqu'on s'engage dans une démarche de prospection, il est indispensable de s'assurer qu'il y aura un accueil des "candidats". Cet accueil est primordial et permet de **mettre en adéquation attentes et compétences du bénévole potentiel avec les besoins de l'association**. *"Il faut se poser la ques-*

tion de la motivation du bénévole."

Celle-ci peut être multiple : développer ses compétences, se faire des connaissances, partager des valeurs, occuper son temps... *"Il faut rencontrer la personne, lui demander pourquoi elle vient, savoir ce qu'elle veut et ce qu'elle aime faire, ses compétences..., lui présenter le projet, lui demander si elle s'y retrouve. Une fois le bénévole trouvé, il est nécessaire de préparer un parcours d'initiation au fonctionnement de l'association, de l'intégrer lors de rencontres collectives ou individuelles."* indique M. Verspeeten de Cimade.

Si le recrutement de bénévoles doit être pensé, leur **fidélisation** doit l'être également d'autant que l'évolution sociologique du bénévolat montre que celui-ci s'oriente vers un bénévolat de plus en plus ponctuel.

Utile

• Coordonnées de France Bénévolat qui met en relation offre et demande de bénévolat

www.francebenevolat.org

A Lille :

Tél. 03 20 40 21 22

A Tourcoing :

Tél. 03 20 36 10 62

A Roubaix :

Tél. 03 20 73 83 88

• Un livre complet sur le bénévolat par associations mode d'emploi

"Le Guide du bénévolat"

www.associationmodeemploi.fr

Exemple de fiche de poste pour décrire la mission confiée à un bénévole et les conditions dans lesquelles elle s'exercera.

Cette fiche peut être utile lors de la recherche de bénévoles, au moment de l'accueil, pour le suivi du bénévole en général. (Source : associations mode d'emploi)

Item	Commentaires
Un titre	Aider à qualifier les rôles et places de chacun
Le but du poste et son rapport à l'action globale	En quoi cette action est utile à l'association
Un résumé du travail à accomplir	Pour clarifier quelles tâches sont associées à la mission et définir la disponibilité nécessaire
Les horaires et le volume de temps s'ils s'imposent	Mieux vaut être clair sur la réalité des contraintes d'un poste pour éviter le désengagement ultérieur du bénévole. Ne minimisez ni n'occultez le temps de formation et de réunions d'équipe
La personne responsable du bénévole	Il peut être utile de désigner un interlocuteur privilégié qui aura la charge de veiller à la bonne intégration du bénévole, de répondre à ses questions et attentes
Les devoirs, les responsabilités, les règles de vie...	Mieux vaut les signaler quitte à en débattre lors des réunions internes. Ne pas oublier de prévoir les frais éventuels à rembourser
Les exigences de base : qualifications, expériences, niveau de compétences...	S'il est vrai que le bénévolat est ouvert à tous, cela ne doit pas empêcher l'association de fixer des exigences pour certains postes. Des actions de formation pourront d'ailleurs être envisagées si ces compétences n'existent pas en interne

Questions pratiques

Plein phare

Formation, valorisation comptable, défraiement/rémunération

Formation

Si la formation des salariés est un droit défini précisément, celle des bénévoles reste facultative, en fonction de la volonté des associations. Il est toutefois nécessaire et utile de former les bénévoles dans un contexte où le professionnalisme et l'expertise pour la gestion d'un projet associatif sont de plus en plus exigés. La mise en place d'une politique de formation des bénévoles exige d'identifier les publics bénéficiaires, de connaître leurs activités et les compétences attendues, de déterminer des objectifs de formation en lien avec le projet associatif. Une fois le plan de formation défini, vers qui se tourner concrètement pour mettre en place la formation? Vous avez plusieurs possibilités :

- Vous adresser à votre OPCA pour savoir s'il peut participer à la formation des bénévoles dans le cadre des cotisations que vous lui versez. En général, sa participation se fait uniquement pour une formation à destination des membres du bureau en lien avec leurs fonctions.
- Contacter les têtes de réseau associatives et les structures généralistes d'accompagnement des associations (CBE, maisons des associations, Pava-Mairie de Lille, Rhizomes...). Elles mettent en place des formations gratuites ou payantes à destination des bénévoles. Pour en savoir plus voir le Plus pour l'Emploi N°16 ou le site www.cbelleille.org
- Utiliser la formation à distance. Le CNED dispense une formation "Gestion des associations : comptabilité, droit et fiscalité". Plus d'infos sur : www.cned.fr

Valorisation comptable du bénévolat

Valoriser comptablement le bénévolat que mobilise une association pour mener à bien son projet peut paraître difficile techniquement. Cependant cette démarche s'avère utile, notamment vis à vis des partenaires financiers pour leur montrer les ressources que l'association rassemble par ailleurs.

Si l'association dispose d'une information quantifiable et valorisable sur les "contributions volontaires en nature" (bénévolat, mises à disposition de personnes, de biens meubles ou immeubles et dons en nature), ainsi que des méthodes d'enregistrement fiables, elle peut opter pour leur inscription en comptabilité :

- en comptes de classe 8 : "contributions volontaires"
- dans le tableau spécifique intitulé "évaluation des contributions volontaires en nature" qui figure dans le compte de résultat réglementaire pour les associations. Exemple : pour une action qui a mobilisé 100 heures de bénévolat, on indique en charge "100 x smic horaire" et en produit : "mise à disposition de 100 heures de bénévolat : 100 x smic

horaire". Il faudra préciser en annexe le mode de calcul de quantification et de valorisation. Si l'association ne dispose pas d'une méthode de mesure suffisamment précise, elle ne peut l'indiquer dans le compte 8 et dans le tableau mais mentionner une estimation dans l'annexe.

Rémunération-défraiement

Les remboursements de frais des bénévoles

Il s'agit de couvrir les frais engagés par les bénévoles en vue strictement de la réalisation de l'objet social de l'association. Ces remboursements doivent se faire sur la base d'une note de frais, accompagnée des justificatifs originaux. Elle doit être signée par l'intéressé et approuvée par un responsable habilité.

Les remboursements de frais kilométriques se font également sur la base d'une note de frais indiquant l'objet du déplacement, la date, les lieux de départ et d'arrivée et le nombre de kilomètres. Ces remboursements se basent sur un barème élaboré par l'administration fiscale et renouvelé chaque année.

Abandon de remboursement de frais

Si l'association peut délivrer des reçus de dons, les bénévoles peuvent décider de ne pas être remboursés directement de leurs

frais mais de les déduire de leurs impôts sur le revenu selon la même procédure que pour les dons. Pour ce faire, le bénévole doit indiquer formellement sur la note de frais, accompagnée des justificatifs, qu'il abandonne sa créance sur l'association. L'association lui délivre alors un reçu de don du montant des frais. Il pourra le joindre à sa déclaration de revenus pour bénéficier des déductions fiscales accordées au titre des dons aux associations. Concernant l'abandon de remboursement de frais kilométriques, un barème spécifique est appliqué. Pour l'année 2005 il est de 0,279 € pour les voitures et de 0,105 € pour les vélomoteurs, scooters et motos.

La rémunération des dirigeants associatifs

Une association peut rémunérer ses dirigeants (les administrateurs) jusqu'aux 3/4 du SMIC brut annuel sans remettre en cause son statut fiscal. Attention, dans les textes officiels, aucune indication précise n'est donnée sur les conditions de cette rémunération (paiement des charges sociales...). Rapprochez-vous de votre comptable ou de votre commissaire aux comptes.

Si cette rémunération est supérieure à 3/4 du SMIC brut annuel certaines conditions doivent être remplies : le montant annuel des ressources de nature privée de l'association (hors financements publics) doit être supérieur à 200 000 € sur les 3 exercices clos pour rémunérer 1 dirigeant, supérieur à 500 000 € pour en rémunérer 2, supérieur à 1 000 000 € pour en rémunérer 3. Le bilan et compte de résultat doivent être certifiés par un commissaire aux comptes... D'autres conditions doivent être remplies (cf article 6-III de la loi de finances pour 2002 et le décret du 20 janvier 2004 (N°2004-76).

Faites-vous accompagner pour construire des partenariats avec les entreprises de la M tropole!

Dans le cadre du Dispositif Local d'Accompagnement (DLA), un accompagnement collectif est mis en place pour vous aider à construire des partenariats avec les entreprises de Lille Métropole (mécénat, vente de prestations de service...).

Cet accompagnement est **gratuit** (il est financé par la Caisse des Dépôts et Consignations, le Conseil Régional, le Conseil Général du Nord, la DDTEFP Nord Lille, le FSE et LMCU). Une **quinzaine d'associations seront sélectionnées**.

Contactez Pascale Odoux 03.20.24.11.00
paodoux-cbervtl@wanadoo.fr

Des relations bénévoles, salariés pas toujours simples

Comment "Objectif Emploi" a clarifié ces relations par un travail sur son organisation

L'association Objectif Emploi située dans le quartier de la Bourgogne à Tourcoing **accompagne les habitants du quartier dans leur insertion sociale et professionnelle**. L'objectif est de remobiliser les personnes privées d'emploi, parfois non identifiées par les institutions de mise à l'emploi. Son activité se compose aujourd'hui ainsi :

- identification des personnes en difficulté
- animation d'un espace ressource (accueil, aide à la rédaction de CV et lettres, conseils, mise en relation avec les institutions...)
- organisation et participation à des moments de réflexion et de rencontres entre habitants, acteurs, et institutions
- animation du journal "Bourgogne Infos" distribué chaque mois aux habitants du quartier.

Du bénévolat au salariat

Née d'une initiative militante d'habitants du quartier, Objectif Emploi a embauché 5 salariés, dans un laps de temps assez court, ce qui a posé des difficultés d'organisation, de relations entre bénévoles et salariés et même entre bénévoles. "L'association a vécu un véritable bouleversement, se souvient M. Kabuika, directeur. Les choses

n'étaient pas claires. Le premier salarié embauché était un des fondateurs de l'association ce qui pouvait susciter une confusion. Les adhérents pouvaient faire partie du conseil d'administration sans aucune règle d'entrée. Les décisions prises lors d'un CA pouvaient être contestées par des membres absents aux réunions. Il n'y avait pas de dialogue entre salariés et bénévoles. L'un des outils de base de l'association que sont les statuts avait été créé par des bénévoles pour une action conduite par des bénévoles..."

Face à ces problèmes de fonctionnement interne, les membres d'Objectif Emploi se sont rendus compte de la nécessité de clarifier les choses. C'est dans le cadre d'un DLA (Dispositif Local d'Accompagnement) que le travail s'est engagé avec l'accompagnement de Christian Van Agt du cabinet Multicité.

Des documents de régulation interne

"Mon intervention s'est concentrée sur la réalisation des documents de régulation interne de l'association : statuts et règlement interne." Ceci suppose une réinterrogation du projet, du fonctionnement, dans une démarche participative. "J'ai d'abord rencontré bénévoles et

salariés de manière individuelle pour qu'ils expriment les dysfonctionnements et les améliorations possibles. Des restitutions ont été réalisées. C'est ensuite sur la base de propositions de règles et outils que la commission de rédaction, à laquelle tout le monde pouvait participer, a opéré des choix. L'assemblée générale a ensuite adopté le projet." Telle est la méthode de travail décrite par M. Van Agt.

Ainsi les statuts de l'association ont été rénovés et un règlement intérieur créé.

L'objet de l'association y est plus clairement défini. Les modalités d'adhésion sont décrites.

Le fonctionnement et le rôle de l'assemblée générale ordinaire et extraordinaire sont précisés : l'ordre du jour, les points obligatoires à aborder, comment s'effectuent les votes...

Le fonctionnement du conseil d'administration fait aussi l'objet d'une description claire. Le nombre de membres, la procédure à suivre pour faire partie du CA, à quelle fréquence il se réunit, l'élection d'un bureau, les points obligatoirement abordés et à quelle période... "Auparavant, tout adhérent, même s'il venait d'arriver dans l'association, pouvait accéder à un poste de membre du conseil d'administration. Or il faut un temps pour

voir comment l'association fonctionne avant de devenir membre du CA", indique M. Kabuika.

Une reconnaissance mutuelle des rôles de chacun

Le rôle de chacun est également décrit ainsi que la participation et les responsabilités dans les instances de l'association. Les salariés gèrent le quotidien de l'association, ils peuvent participer au CA en fonction de l'ordre du jour pour donner une information particulière. Les bénévoles administrateurs ont la responsabilité de l'association et valident les orientations. "Nous avons également des bénévoles opérationnels qui viennent donner un coup de main pour l'accueil du public. Les salariés sont prévenus du moment de leur venue. Ils accompagnent ces bénévoles et apportent leurs compétences techniques", explique M. Kabuika. Des moments de rencontre entre bénévoles et salariés ont aussi été mis en place. "Les salariés et bénévoles ont des interventions différentes, ils ne sont pas en concurrence. Il faut créer les ponts entre les deux, instaurer le dialogue", conclut M. Van Agt.

Contact : Yannick Kabuika
Tél. : 03 20 25 40 03
asobjectifemploi@wanadoo.fr

